

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### A. Kajian Pustaka

##### 1. Konsep Iklim Organisasi

###### a. Definisi Iklim Organisasi

Suatu organisasi tidak terlepas dari lingkungan yang mengelilinginya, baik internal maupun eksternal yang salah satunya adalah iklim organisasi. Keith Davis dan Newstrom (Terjemahan Agus Dharma 1994:21) menyatakan bahwa: “Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka”.

Definisi iklim organisasi telah banyak dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu antara lain oleh :

Litwin dan Stringer (Fahmi Alaydroes 2000:19) menyatakan bahwa :

*“The term organizational climate refers to a set of measurable properties of the work environment, perceived directly or indirectly by the people who live and work in this environment and assumed to influence their motivation and behaviour”.*

(Iklim organisasi pada intinya adalah lingkungan di dalam suatu organisasi yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu yang bekerja didalamnya, yang diasumsikan akan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka).

Menurut Jhon (Yani. S, 2006) bahwa: “Iklim organisasi merupakan seperangkat karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain dan mempengaruhi perilaku orang-orang berbeda di dalam organisasi itu”.

Menurut Renato Tagiuri (1968) dalam Wirawan (2007 : 121) menyatakan bahwa :

*“Organizational climate is a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members, (b) influences their behaviour, and (c) can be described in terms of values of a particular set of characteristic (or attitude) of organization”.*

(Iklim organisasi merupakan suatu kualitas lingkungan internal dari sebuah organisasi yang (a) dirasakan oleh anggota organisasi, (b) mempengaruhi perilaku anggota organisasi, (c) dapat digambarkan dan dianalisis dengan menggunakan nilai dari suatu set karakteristik lingkungan).

Sementara menurut Lewin (terjemahan Magdalena, 1985 : 120) menyatakan bahwa “Iklim organisasi merupakan lingkungan yang dirasakan dan dianggap mengadakan interaksi dengan ciri individu para pekerja yang menentukan perilaku mereka. Dengan kata lain iklim dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat para anggotanya”.

Organisasi mempunyai iklim yang berbeda yang dapat mempengaruhi kualitas anggotanya. Iklim organisasi merupakan suasana psikologis yang dirasakan oleh seluruh karyawan pada organisasi. Perhatian terhadap iklim organisasi ini sangat diperlukan karena merupakan upaya yang dapat mendukung karyawan agar tetap produktif dan bahkan dapat meningkatkan motivasi kerjanya. Oleh karena itu, organisasi harus dapat menciptakan suatu iklim yang memungkinkan tercapainya suatu tujuan organisasi.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan keadaan mengenai karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung dan dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut.

#### **b. Dimensi Iklim Organisasi**

Dari hasil penelitian Campbell dan Beaty serta penelitian Pritchard dan Karasich yang dikutip oleh Richard M. Steers (Magdalena, 1985:122) mengidentifikasi sepuluh dimensi iklim organisasi pada tingkat organisasi secara keseluruhan. Kesepuluh dimensi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Struktur tugas. Tingkat perincian metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas oleh organisasi.
- 2) Hubungan imbalan-hukuman. Tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji yang didasarkan pada prestasi dan jasa dan bukan pada pertimbangan lain, seperti senioritas, favoritisme, dan seterusnya.
- 3) Sentralisasi keputusan. Batasan keputusan-keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas.
- 4) Tekanan pada prestasi. Keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangan bagi sasaran karya organisasi.
- 5) Tekanan pada latihan dan pengembangan. Tingkat batas organisasi berusaha meningkatkan prestasi individu melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan yang tepat.
- 6) Kemampuan versus resiko. Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya.
- 7) Keterbukaan versus tertutupan. Tingkat batas orang-orang lebih suka menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik daripada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama.
- 8) Status dan semangat. Perasaan umum diantara individu bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang baik.

- 9) Pengakuan dan umpan balik. Tingkat batas seseorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen mengenai pekerjaannya secara tingkat batas dukungan mereka terhadap dirinya.
- 10) Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum. Batas organisasi mengetahui apa tujuannya dan mengejanya secara luwes dan kreatif. Termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metode baru para pekerja sebelum masalahnya rumit.

Berikut ini akan kita uraikan tentang dimensi iklim organisasi Litwin dan

Stringer (1968) dalam Wirawan (2007: 131-133) sebagai berikut :

- 1) Dimensi Struktur (*Structure*)  
Dimensi ini mencakup perihal yang berkaitan dengan :
  - Situasi pelaksanaan tugas, disini kita bisa menyimpulkan sejauh mana tersedianya sejumlah informasi yang rinci mengenai definisi dari tugas, prosedur pelaksanaan, dan hambatan-hambatan yang mungkin terjadi.
  - Termasuk di dalam pengertian dalam dimensi struktur adalah hal-hal yang terkait dengan langkah dan tindakan dari pihak pimpinan manajemen sehubungan dengan peraturan, system hierarki dan birokrasi, penjelasan dan penjabaran tugas, proses pengambilan keputusan dan juga system control yang diberlakukan di dalam organisasi.
  - Dalam dimensi ini juga adalah memberikan pemahaman dan penanaman tujuan dan misi organisasi kepada setiap anggota, sehingga pada akhirnya ada rasa keterikatan yang kuat dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.
- 2) Dimensi Tanggung Jawab (*Responsibility*)  
Dimensi ini menggambarkan rasa tanggung jawab yang tumbuh dalam organisasi, sehingga setiap anggota benar-benar memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pelaksanaan tugas, hasil dari pekerjaan dan mutu output. Sebuah organisasi yang baik harus dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri anggota organisasi dengan memberikan kepercayaan dan memberikan kesempatan ataupun diajak secara bersama-sama untuk memikirkan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti misalnya bersama-sama bertanggung jawab terhadap mutu produk atau output.
- 3) Dimensi Resiko (*Risk*)  
Setiap organisasi tentu akan menghadapi resiko dari perjalanan aktivitasnya. Oleh karena itu, segala bentuk resiko akan mampu dihadapi jika sudah diduga sebelumnya. Setiap anggota organisasi tidak akan terkejut dan menjadi takut ketika menghadapi resiko seberat dan seburuk apapun, jika sejak awal sudah diajak dan diminta memprediksi resiko, maka anggotanya akan merasa lebih siap dan mantap dalam bekerja. Hal inilah yang mendukung terwujudnya iklim yang baik.

- 4) Dimensi Imbalan dan Sanksi (*Reward and Punishment*)  
Imbalan dan sanksi juga merupakan dimensi iklim yang besar pengaruhnya dalam upaya penciptaan iklim yang baik. Dimensi ini menunjukkan bagaimana system pemberian imbalan dan sanksi yang berlaku dalam organisasi. Pemberian imbalan dan sanksi harus proposional, sehingga anggota organisasi merasa diperlakukan secara adil dan merasa dihargai hasil kerjanya. Ukuran proposional disini disesuaikan dengan mutu kerja anggota, bila berprestasi harus diberi imbalan yang memadai dan bila melakukan kesalahan harus diberi sanksi sesuai dengan tingkat kesalahannya.
- 5) Dimensi Kehangatan dan Dukungan (*Warmth and Support*)  
Dimensi ini akan mengungkap mengenai bagaimana suasana interaksi antar anggota organisasi. Dalam sebuah organisasi harus tercipta interaksi yang baik dan harmonis dari seluruh anggota organisasi. Mereka harus dapat menjalin komunikasi yang baik, memberikan dukungan dan bantuan dan menciptakan persahabatan, sehingga semua anggota merasa senang dan nyaman dengan iklim yang diciptakan di dalam organisasi.
- 6) Dimensi Konflik (*Conflict*)  
Dimensi konflik akan menggambarkan suasana yang terjadi dalam organisasi jika muncul permasalahan dalam perjalanan aktivitas organisasi. Setiap anggota organisasi harus diajak secara bersama-sama untuk ikut mengatasi segala permasalahan yang terjadi dan pihak manajemen juga harus tanggap dan sigap dalam mengatasi konflik-konflik tersebut.

### c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Steers dan Porter (1985:124) yang diterjemahkan oleh Magdalena paling tidak terdapat empat (4) faktor organisasi yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:

1. Struktur organisasi  
Bukti-bukti menunjukkan bahwa semakin terstruktur suatu organisasi (yaitu, semakin tinggi derajat sentralisasi, formalisasi, orientasi pada peraturan), semakin dipandang kaku, tertutup dan angker. Semakin besar otonomi dan kebebasan diberikan pada pegawainya semakin menyenangkan iklim kerjanya.
2. Teknologi  
Teknologi yang dipakai dalam organisasi juga mempengaruhi iklim organisasi, karena semakin canggih teknologi yang digunakan maka semakin cepat pula mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

3. Lingkungan Luar  
Peristiwa-peristiwa atau faktor-faktor di luar organisasi yang ada keterkaitan dengan pegawai dapat pula mempengaruhi iklim organisasi.
4. Kebijakan dan tindakan-tindakan manajemen

## 2. Konsep Perilaku Produktif

### a. Definisi Perilaku Produktif

Pengertian perilaku menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnely dalam Miftah Thoha (2000:35): "Perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi-interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya". Sedangkan pengertian perilaku produktif adalah sebagai berikut:

Gilmore (1974) (dalam Sedarmayanti, 2001: 79) menyatakan bahwa perilaku produktif adalah :

*"Who is making a tangible and significant contribution in his chosen field, who is a imaginative, perceptive, and innovative in his approach to live problem and accomplishment of his own goals (creativity) and who is at the same time both responsible and responsive in his relationship with other"*.

(Perilaku produktif adalah suatu tindakan yang konstruktif, imaginative, kreatif dari individu dalam suatu organisasi yang dapat memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan terhadap lingkungan kerja dimana ia berada)

Dari uraian di atas Gilmore menekankan kontribusi yang positif dari seseorang terhadap lingkungannya dimana dia berada. Dengan adanya tindakan yang konstruktif, imaginative, kreatif dari individu didalam suatu organisasi, maka diharapkan akan dapat meningkatkan produktivitas. Pribadi yang produktif menggambarkan potensi, persepsi dan kreativitas seseorang yang senantiasa ingin menyumbangkan kemampuan agar bermanfaat bagi dirinya sendiri dan

lingkungannya. Jadi, orang yang produktif adalah orang yang memberikan sumbangan yang nyata dan berarti bagi lingkungan disekitarnya, imaginative dan inovatif dalam menanggapi persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya. Pada saat yang bersamaan orang seperti ini akan selalu bertanggung jawab dan responsive dalam hubungannya dengan orang lain. Pegawai seperti ini merupakan asset bagi organisasi, karena akan selalu meningkatkan diri sehingga nantinya akan menunjang dalam pencapaian produktivitas organisasi.

Erich Fromm (1975) dalam Sedarmayanti (2001 : 81) menyatakan bahwa: “Individu yang produktif adalah orang yang memiliki kecakapan untuk menggunakan kemampuannya dan dapat merealisasikan potensi yang ada pada dirinya”.

Sedarmayanti (2001 : 81) mengatakan bahwa :

*“Pribadi yang produktif adalah pribadi yang yakin akan kemampuan dirinya, yang dalam istilah psikologi sering disebut sebagai orang yang memiliki rasa percaya diri, harga diri dan konsep diri yang tinggi. Orang yang demikian dapat dikatakan sebagai orang yang mampu mengaktualisasikan dirinya.”*

Selanjutnya bagaimana kaitan perilaku produktif dengan produktivitas? Merujuk pada pendapat Gilmore tentang perilaku produktif di atas, bahwa individu yang berperilaku produktif akan bertindak konstruktif, imaginatif, kreatif serta dapat memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan dalam rangka pencapaian organisasi. Di dalam perkataan kontribusi yang nyata dan signifikan terkandung pengertian bahwa output yang dihasilkan individu tersebut selalu lebih besar (signifikan) dari input, sehingga organisasi dengan dukungan individu-

individu seperti ini di dalamnya akan menjadi organisasi yang produktif karena produktivitasnya selalu meningkat.

### **b. Ciri-ciri Perilaku Produktif**

Bila seseorang memiliki perilaku kerja produktif, maka ia akan memiliki ciri-ciri atau sifat yang mendukungnya. Meskipun tidak ada individu yang sama, Robert M Ranftl (Dale Timpe) (dikutip oleh Euis Rosaeli 2002 : 42) berhasil merumuskan karakteristik kunci profil pegawai yang produktif yang didalamnya sudah termasuk perilaku efektif dan efisien, yakni :

1. Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan,. Kualifikasi dianggap mendasar bagi pekerjaan. Dianggap bahwa produktivitas tinggi tidak mungkin tanpa kualifikasi yang benar.
2. Mempunyai orientasi pekerjaan positif,. Sikap seseorang terhadap tugas pekerjaan.
3. Dapat bergaul dengan efektif. Kemampuan untuk memantapkan hubungan antara pribadi yang positif.
4. Dewasa. Kemampuan dan kemauan seseorang untuk bertanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan.

Indikator perilaku kerja produktif juga dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran yang disampaikan oleh Gilmore (1974), Erich Fromm (1975) (dalam Sedarmayanti, 2000:79), yaitu:

” (1) tindakannya konstruktif, (2) percaya pada diri sendiri, (3) bertanggung jawab, (4) memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan, (5) mempunyai pandangan ke depan, (6) mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah, (7) mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imaginative, dan inovatif), (8) memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya”.

Dari kedua pendapat tentang karakteristik individu yang produktif yang dapat digunakan sebagai indikator perilaku produktif, pendapat pertama tampak



lebih mencakup kedua pendapat lainnya.. Atas dasar pertimbangan tersebut selanjutnya pendapat Robert M. Kanfer tentang ciri-ciri tenaga kerja produktif dapat dijadikan indikator perilaku produktif tenaga kerja (pegawai) dalam penelitian ini.

### c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Perilaku Produktif

Menurut Ricard E. Kopelman (1986) (Euis Rosaeli 2002:51) bahwa perilaku kerja (*work behavior*) individu di lingkungan organisasi dipengaruhi oleh tiga hal besar yaitu :

1. Kondisi dan keadaan lingkungan luar organisasi (*environment*)
2. Karakteristik organisasi (*organizational characteristics*), seperti struktur organisasi, system imbalan, kepemimpinan, gaya manajemen dan sebagainya.
3. Karakteristik pekerjaan (*work characteristics*), biasanya dilaksanakan oleh individu tersebut seperti jadwal kerja, umpan balik kinerja, tingkat keamanan dan kenyamanan kerja serta hal-hal yang terkait dengan rancangan pekerjaan itu sendiri.

Dari ketiga faktor ini kemudian berinteraksi dengan sejumlah karakteristik individual (*individual characteristics*) yang melekat dalam diri pekerja tersebut seperti : pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan (*abilities*), motivasi, keyakinan, nilai yang dianut, dan sikap. Hasil interaksi inilah selanjutnya akan membentuk perilaku kerja yang akan mengantar individu tersebut untuk menampilkan kinerjanya (*performance*) dan sekaligus mempengaruhi produktivitas kerja mereka.

Demikian beberapa konsep iklim organisasi, dan perilaku produktif. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, teori Iklim organisasi yang akan dipergunakan mengacu pada konsep yang dikembangkan George H. Litwin dan

Stringer, dan perilaku produktif mengacu pada konsep yang dikembangkan Robert M Ranftl (Dale A Timpe ).

## **B. Kerangka Pemikiran**

Dasar pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah untuk melihat masalah perilaku produktif karyawan. Masalah tersebut diduga sebagai kekuatan internal suatu organisasi yang cukup strategis untuk mempertahankan eksistensi organisasi. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap perilaku produktif karyawan adalah iklim organisasi.

Menurut DoBrint (dikutip oleh Suwatno, 1999:48) mengemukakan bahwa:

“Iklim organisasi adalah seperangkat karakteristik yang : a) membedakan antara satu dengan yang lain, b) secara relative berlangsung lama, dan c) mempengaruhi orang-orang yang ada berada dalam organisasi itu”.

Herry Harijanto Hady (1999:23) menyatakan bahwa: “Faktor karakteristik organisasi yang dominan mempengaruhi perilaku anggota organisasi adalah iklim organisasi, karakteristik pekerjaan, dan kebijakan sumber daya manusia”.

Karakteristik organisasi yang mendukung terciptanya motivasi kerja yang akan mempengaruhi perilaku produktif dapat diwujudkan melalui serangkaian tindakan manajemen organisasi yang berorientasi pada perbaikan iklim organisasi.

Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang merujuk pada sejumlah sifat yang dapat diukur (*a set of measurable properties*) dalam suatu lingkungan kerja atau suasana internal di dalam suatu organisasi yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu yang bekerja didalamnya, yang

diasumsikan akan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka dalam rangka tercapainya tujuan

Melalui beberapa seri analisis teoritis dan studi empiris, instrument pengukuran iklim dengan kelayakan realibility dan validity dikembangkan oleh Litwin dan Stringer (1968: 45-49) dalam Wirawan (2007: 131-133) dengan mengemukakan enam dimensi iklim organisasi yaitu :

- 1) Struktur  
Di struktur ini mencakup berbagai perihal yang berkaitan dengan situasi pelaksanaan tugas, termasuk hal-hal yang terkait dengan langkah dan tindakan dari pihak pimpinan manajemen serta memberikan pemahaman dan penanaman tujuan dan misi organisasi kepada setiap anggota.
- 2) Tanggung Jawab  
Menggambarkan rasa tanggungjawab yang tumbuh dalam organisasi, sehingga setiap anggota benar-banar memiliki tanggungjawab yang besar terhadap pelaksanaan tugas, hasil dari pekerjaan dan mutu output.
- 3) Resiko  
Kemampuan menrima resiko dan tantangan dalam melaksanakan pekerjaan dan dalam situasi kerja yang bagaimanapun.
- 4) Imbalan dan Sanksi  
Menunjukkan bagaimana system pemberian imbalan dan sanksi yang berlaku dalam organisasi.
- 5) Kehangatan dan Dukungan  
Suasana interaksi antar anggota organisasi.
- 6) Konflik  
Menggambarkan suasana yang terjadi dalam organisasi jika muncul permasalahan dalam perjalanan aktivitas organisasi.

Semua dimensi iklim organisasi tersebut akan dipersepsikan oleh individu didalam organisasi dengan membentuk sikap-sikap tertentu yang pada akhirnya akan dapat membentuk salah satu bagian dari kepribadian karyawan dilingkungan kerja.

Sementara itu, pengertian perilaku produktif menurut Gilmore (1974) dalam Sedarmayanti (2001: 79) adalah :” Suatu tindakan yang konstruktif,

imaginatif, kreatif dari individu dalam suatu organisasi yang dapat memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan terhadap lingkungan kerja dimana ia berada”.

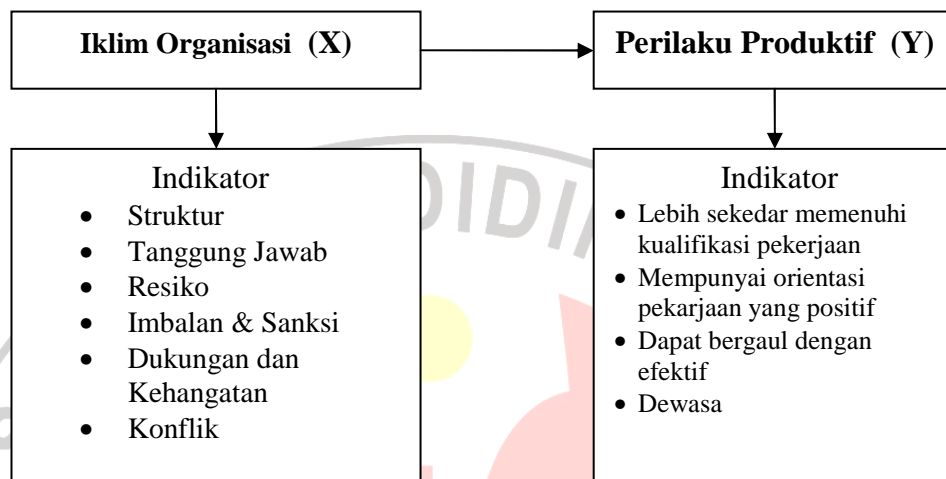
Merujuk pada pendapat di atas, bahwa individu yang berperilaku produktif akan bertindak konstruktif, imaginatif, kreatif serta memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Di dalam pernyataan kontribusi yang nyata dan signifikan terkandung pengertian bahwa output yang dihasilkan individu tersebut selalu lebih besar (signifikan) dari input, sehingga organisasi dengan individu seperti ini didalamnya akan menjadi organisasi yang produktif karena produktivitas organisasi selalu meningkat.

Bila seseorang memiliki perilaku kerja produktif, maka ia akan memiliki ciri-ciri atau sifat yang mendukungnya. Meskipun tidak ada individu yang sama, Robert M Ranftl (Dale Timpe) (dikutip oleh Euis Rosaeli 2002 : 42) berhasil merumuskan karakteristik kunci profil pegawai yang produktif yang didalamnya sudah termasuk perilaku efektif dan efisien, yakni : “(1) lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan; (2) mempunyai orientasi pekerjaan yang positif; (3) dewasa; (4) dapat bergaul dengan produktif.”

Perilaku produktif itu sendiri muncul karena adanya motivasi kerja yang tinggi yang tumbuh oleh karena adanya faktor penting didalam lingkungan organisasi tempat pegawai bekerja yaitu iklim organisasi yang dirasakan individu.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat digambarkan skema keterkaitan variabel sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Skema keterkaitan antar variabel**



### C. Hipotesis

Pada umumnya suatu penelitian mempunyai maksud yang lebih dari hanya mengumpulkan data, tetapi penelitian ini dimaksud untuk mengolah, menganalisa, dan menarik kesimpulan dari data yang telah terkumpul. Oleh karena itu penelitian ini memerlukan kesimpulan sementara untuk dilanjutkan kepada penelitian selanjutnya, kesimpulan sementara ini disebut hipotesis. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Sumadi Suryabrata (1992:69) bahwa hipotesis adalah :“Jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris”.

Berdasarkan pendapat dan uraian di atas, maka dapat penulis ajukan suatu hipotesis sebagai berikut : “Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku produktif karyawan Bidang Sumber Daya Manusia di Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung“.



**Gambar 2.2**  
**KERANGKA PENELITIAN**

